

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how

Nr. M 054

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H./ Fischer, M.*

### **Line Extensions erfolgreich managen: Welche Faktoren sind kritisch?**

Mannheim 2000

ISBN Nr. 3-89333-249-9

*Professor Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Marc Fischer*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## **Abstract**

Line Extensions stellen eine der wichtigsten produktpolitischen Alternativen von Pharmaunternehmen dar. Im wesentlichen handelt es sich hierbei um die Einführung eines Kombinationspräparates, einer neuen Darreichungsform oder einer neuen Dosierung. Für viele Produktmanager stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen eine Line Extension zu einem Erfolg wird. Einen entscheidenden Einfluß hat die strategische Ausgangssituation, die u.a. durch die Wettbewerbsintensität des avisierten Marktes und die Merkmale der Muttermarke (z.B. Goodwill-Potential) beschrieben wird. Diese Faktoren sind vom Produktmanager nicht zu beeinflussen, können aber in einer langfristig ausgerichteten Programmplanung berücksichtigt werden. Steuerbar sind dagegen die strategischen und operativen Instrumente des Produktmanagements wie die Markierung als strategische Option, die Preisstellung, der Werbedruck oder der Einsatz des Außendienstes. Der wirkungsvolle Einsatz dieser Instrumente steht dabei in engem Zusammenhang mit dem Innovationsgrad der Line Extension und hat somit Konsequenzen für die Beurteilung ihrer Effizienz. Die Autoren untersuchen und diskutieren die Bedingungen erfolgreicher Line Extensions am Beispiel von 64 Neuprodukteinführungen aus drei Produktmärkten und vier europäischen Ländern. Die empirischen Ergebnisse bilden eine verlässliche Grundlage für die Prognose des Erfolgs von Line Extensions anhand ihres erreichbaren Marktanteils.

---

## 1 Die Bedeutung von Line Extensions

Die Entwicklung eines neuen Wirkstoffs ist nach wie vor die produktpolitische Kernaufgabe forschender Pharmaunternehmen. Allerdings sind mit den umfangreichen Entwicklungstätigkeiten enorme Aufwendungen finanzieller, personeller und zeitlicher Art verbunden. Der Ausgang der Anstrengungen ist ungewiß. Unsicher ist darüber hinaus, wie schnell die Marktreife erlangt wird. So konnten wir am Beispiel der ACE Hemmer zeigen, daß wohl nur die ersten drei bis vier weltweit vermarkteten New Chemical Entities (NCEs) einer neuen Produktkategorie tatsächlich Wert im Unternehmen schaffen (siehe Bauer/Fischer 1998). Die *time to market* stellt damit nach wie vor eine sehr kritische Erfolgsvariable im F&E-Management dar. Im übrigen schaffen es selbst große Pharmakonzerne, im Jahr nur vier bis sechs Substanzen weltweit neu auf den Markt zu bringen - zu wenig, um bei entsprechend breiter Diversifizierung in mehreren Indikationsgebieten dem Arzt eine produktpolitische Abwechslung zu bieten.

Deshalb greifen Arzneimittelhersteller i.d.R. sehr viel stärker auf andere Alternativen der Produktentwicklung zurück,

die man gewöhnlich als Line Extensions bezeichnet. Ausgangspunkt ist hierbei die Weiterentwicklung eines Medikaments auf Basis des ehemals neu eingeführten Wirkstoffs. Im Prinzip bieten sich - von Maßnahmen der Verpackungsgestaltung abgesehen - lediglich drei Handlungsalternativen mit abnehmendem Innovations- und Investitionsgrad an:

- (a) die Kombination mit einem Wirkstoff aus einer anderen Produktklasse,
- (b) die Veränderung der Darreichungsform oder
- (c) die Veränderung der Dosierstärke.

Nach unserer Schätzung dürften ungefähr 85-95% der Neuprodukteinführungen (ohne Generikaneueinführungen) auf dem Weltmarkt für Arzneimittel solche Line Extensions darstellen. Dies unterstreicht bereits ihre Bedeutung. Damit unterscheidet sich die Pharmabranche keineswegs von anderen Branchen. Studien über Line Extensions in den Konsumgütermärkten sprechen ebenfalls von Anteilen an Neuprodukten in der Höhe von 80-95% (Aaker 1991;

Rangaswamy/Burke/Oliva 1993). Dabei sollen jedoch nur 50-80% tatsächlich den erhofften wirtschaftlichen Erfolg bringen (Reddy/Holak/Bhat 1994).

Welchen Erfolg die Line Extensions in wichtigen Produktmärkten für Magen-Darm- und Herz-Kreislaufpräparate in den letzten Jahren hatten, soll eine empirische Studie aufzeigen, die auf Marktforschungsdaten aus den vier

größten europäischen Ländern zurückgreift. Als klassische vergleichbare Erfolgsgröße legen wir den Marktanteil in einer Produktklasse zugrunde. Die multivariate statistische Analyse der Daten soll Auskunft darüber geben, welche Faktoren die Variation in den erreichten Marktanteilen der Produktneueinführungen am besten erklären können.

## **2 Grundlagen einer indikationsübergreifenden empirischen Untersuchung in Europa**

### **2.1 Bedingungen und Faktoren eines erfolgreichen Line Extension Managements**

Wir wollen im folgenden anhand von 64 Line Extension-Einführungen aus vier europäischen Ländern die Wirkung mehrerer Erfolgsfaktoren auf den Marktanteil des Neuprodukts empirisch überprüfen. Der Marktanteil, ob in Geldeinheiten oder Stückzahlen gemessen, stellt eine bedeutende Erfolgskennzahl dar. Allerdings muß die Beurteilung des ökonomischen Erfolgs einer Line Extension differenziert betrachtet werden. Unternehmen erwarten vom neuen Produkt eine Ausweitung des Umsatzes der Produktlinie (siehe auch Abb. 1).

Ein Teil des Umsatzes wird jedoch mit der Line Extension auf Kosten älterer

Produkte in der Linie realisiert. An einem solchen Kannibalisierungseffekt ist man unter Ertragsgesichtspunkten i.d.R. nicht interessiert. Wir betrachten im folgenden also nur den Marktanteil, der allein aus dem expansiven Effekt einer Line Extension-Einführung resultiert. Abb. 1 verdeutlicht die Zusammenhänge nochmals an einem Beispiel.

Die Einflüsse auf den ökonomischen Erfolg eines neuen Produktes sind vielfältig (siehe Abb. 2). Line Extensions sind eng mit der Historie der Muttermarke verbunden. Ihre Aufnahme im Markt wird u.a. durch das Alter der Muttermarke bedingt. Das mühsam über die Jahre aufgebaute Goodwill-Kapital

verschafft der Neueinführung einen Vertrauensvorschuß bei den Ärzten. Dies ist insbesondere bei Muttermarken zu erwarten, die eine starke Stellung im Markt inne haben. Allerdings kann die

Muttermarke bereits "veraltet" sein, d.h. zwar einen hohen Bekanntheitsgrad genießen, jedoch keine Zugkraft mehr besitzen.

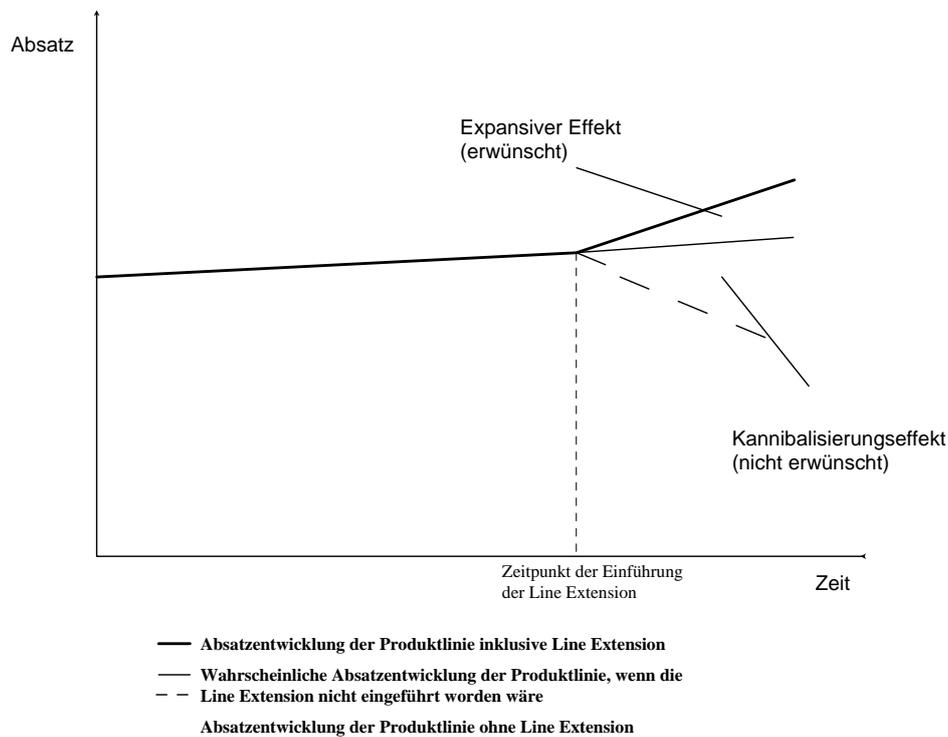


Abb. 1: *Beispiel zu den Auswirkungen einer Line Extension-Einführung auf den Absatz der Produktlinie*

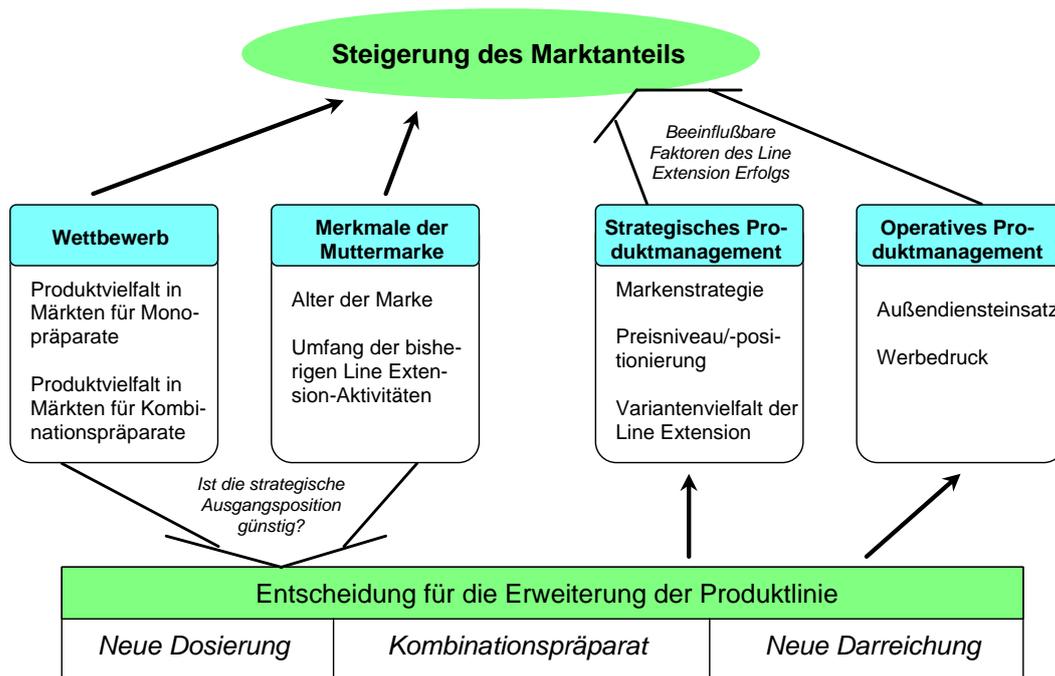


Abb. 2: Rahmenbedingungen des Erfolgsfaktorenmanagements für Line Extensions

Die Wirkstoffinnovation ist mittlerweile durch bessere Alternativen abgelöst worden. Außerdem ist es möglich, daß das Goodwill-Kapital durch viele vorangegangene Line Extensions weitgehend ausgeschöpft wurde. Darüber hinaus muß das Wettbewerbsumfeld beurteilt werden. Die Anzahl der in einem Markt verfügbaren Produkte ist ein sehr valider Indikator für seine Wettbewerbsintensität. Eine Line Extension wird es tendenziell schwieriger haben, sich gegen eine Vielzahl von Alternativen durchzusetzen.

Die genannten Einflußfaktoren bilden wichtige Rahmenbedingungen, die vor der Entscheidung für eine Line Extension untersucht werden sollten. Sie bestimmen ihre strategische Ausgangsposition und können nicht vom Produktmanagement beinflußt werden. Steuerbar sind dagegen die strategischen und operativen Instrumente des Produktmanagements, wie wir sie für die empirische Untersuchung in Abb. 2 zusammengefaßt haben. Wir fassen hierunter:

- das Markieren der Line Extension,

- die Preisstellung im Verhältnis zu den Wettbewerberprodukten,
- die Promotionsaufwendungen im Verhältnis zum Wettbewerb inklusive zeitverzögerter Wirkungen sowie
- die Anzahl der Produktvarianten, mit der eine Line Extension eingeführt wird.

Selbstverständlich ist mit dieser Zusammenstellung die Menge möglicher Erfolgsfaktoren nicht erschöpft. Dies läßt sich einerseits auf das unvollständige derzeitige Wissen über die komplexen Marktzusammenhänge zurückführen. Zum anderen können nur die Einflußfaktoren berücksichtigt werden, die auch valide gemessen wurden. Für die

## 2.2 Datengrundlage

Wir untersuchten Produktneueinführungen, die sich den erwähnten Formen der Line Extension zuordnen lassen, in Frankreich, Deutschland, Italien und Großbritannien im Zeitraum von 1987 bis 1997. Die erforderlichen Umsatz-, Absatz- und Werbedaten der Apothekenverkäufe wurden uns von der Knoll AG zur Verfügung gestellt. Die Umsatz- und Werbedaten sind auf Basis des Dollarkurses Ende 1997 vereinheitlicht. Grundlage des Absatzes bilden sog. Standard Units, d.h. kleinste Therapie-

Qualität einer Werbestrategie oder eines Produktes liegen uns so z.B. keine Daten vor. Ihre Bedeutung wird dagegen wohl niemand bezweifeln. Insofern erwarten wir auch nicht, daß sich die tatsächlich realisierten Marktanteile im Modell vollständig erklären lassen. Wäre dem so, würde dies bedeuten, daß die Qualität z.B. ohne jeglichen Einfluß sei. Trotz der relativ einfachen Struktur unseres Marktmodells lassen sich die erfaßten Erfolgsvariablen mit dem heute verfügbaren ökonometrischen Instrumentarium in ihrer Zielwirkung sehr präzise messen.

einheiten (z.B. Dragees, Tabletten). Sämtliche Marktdaten liegen in Form von Jahresquartalen vor. Die Marktabgrenzung für die Produktklassen entspricht dem international anerkannten ATC-Klassifizierungsschema der EPhMRA (European Pharmaceutical Market Research Association). Der Marktanteil bezieht sich immer auf die gesamte Produktklasse für Monopräparate bzw. für Kombinationsprodukte zusätzlich dieses Teilsegments.

Wir suchten im bekannten Zeitraum nach Neueinführungen von Kombinationspräparaten, Darreichungsformen oder Wirkstärken in folgenden Produktmärkten:

- H<sub>2</sub> Blocker
- Protoneninhibitoren
- Ca-Antagonisten
- und ACE Hemmer.

Es sollten Daten über mindestens vier Jahre vorliegen, d.h. eine Line Extension mußte bis Ende 1992 eingeführt worden sein. Für die Klasse der Proto-

neninhibitoren ließ sich diese Forderung nicht erfüllen, so daß nur Zeitreihen aus den verbleibenden drei Produktklassen in die Stichprobe gelangten. Wir benötigten außerdem aus schätztechnischen Gründen eine identische Anzahl an Fällen in den vier Ländern. Im Ergebnis konnten pro Land 16 Neueinführungen die Datenanforderungen erfüllen und in die Analyse einbezogen werden. Insgesamt wurden somit 64 Line Extensions im Zeitraum 1987-1997 untersucht. Dieser Datenumfang bildet eine verlässliche Grundlage für die Parameterschätzung der Einflußfaktoren.

### 2.3 Merkmale der untersuchten Produkte und Märkte

Die von uns untersuchten Produktneueinführungen stehen für einen kumulierten Umsatz von 1987-1997 in Höhe von 4,3 Mrd. \$. Im gleichen Zeitraum wurden in den betrachteten Ländern und Produktmärkten rd. 37,7 Mrd. \$ umgesetzt. Damit erreicht der Umsatzanteil der Line Extensions beachtliche 11,4%. Ihre wirtschaftliche Bedeutung ist alles andere als vernachlässigbar. 650 Mill. \$ wurden bei den untersuchten Produkten für Werbung und Promotion ausgegeben. Das entspricht einer Werbe/Umsatz-Quote von ungefähr 15%. Der durchschnittliche Preis für eine

Standard Unit in unserer Stichprobe beträgt 56 Cents (siehe hier und im folgenden Tab. 1).

Line Extensions aus der Klasse der Ca-Antagonisten gingen mit 28 Fällen am häufigsten in die Stichprobe ein. 22 Line Extensions lagen für ACE Hemmer und 14 für H<sub>2</sub> Blocker vor. Im Durchschnitt wurden pro Jahr 9,4 Mill. \$ mit einer Line Extension in einem Land umgesetzt. Dem steht ein Werbeaufwand in Höhe von 15% bzw. 1,4 Mill. \$ gegenüber. Der durchschnittliche Absatzmarktanteil einer Line Extension in

den untersuchten ersten vier Jahren beträgt 2,2%. Der maximale Marktanteil, der von einer Line Extension in der Stichprobe im Mittel erreicht wurde, beläuft sich auf 16%.

Die Aussagen über diese Erfolgskennzahlen müssen jedoch z.T. deutlich differenziert werden, wenn man nach den Arten der Line Extension trennt. Die durchschnittlichen Marktanteile variieren hier noch wenig. Der etwas irritierende niedrige Wert für die Kombinationspräparate läßt sich jedoch durch die breitere Marktdefinition (Mono- und Kombinationsklasse) und einige Ausreißer mit sehr geringen Marktanteilen erklären. Anhand des durchschnittlichen Umsatzes pro Jahr wird deutlich, daß

den Kombinationsprodukten unter Erlösgesichtspunkten mit 14 Mill. \$ tatsächlich die größte Bedeutung zukommt. Gleiches gilt für die jährlichen Promotionaufwendungen in Höhe von 2,9 Mill. \$, die auch für die höchste durchschnittliche Werbe/Umsatz-Quote mit 20,4% unter den drei Line Extension Formen sorgt. Schließlich weisen die Kombinationsprodukte im Mittel auch den höchsten Preis pro Standard Unit in Höhe von 68 Cents auf.

Bis auf den Preis pro Standard Unit gilt, daß neue Darreichungen höhere Durchschnittswerte in den Erfolgskennzahlen im Vergleich zu neuen Dosierungen aufweisen. Der Preis ist mit 46 Cents für die Darreichungen am niedrigsten.

	Kombination	Darreichung	Dosierung	Gesamt
<i>Verteilung der untersuchten Line Extensions in den Ländern</i>				
Frankreich	6	6	4	16
Deutschland	2	6	8	16
Italien	4	9	3	16
Großbritannien	4	9	3	16
<i>Verteilung der untersuchten Line Extensions in den Produktklassen</i>				
H <sub>2</sub> Blocker	0	9	5	14
Ca-Antagonisten	2	17	7	28
ACE Hemmer	14	2	6	22
<i>Erfolgskennzahlen pro Line Extension</i>				
Durchschnittlicher Umsatz pro Jahr in Tsd. 1997 \$	14.105	8.153	7.147	9.358
Durchschnittlicher Preis pro Standard Unit in 1997 \$	0,68	0,46	0,62	0,56
Durchschnittliche Promotionaufwendungen pro Jahr in Tsd. 1997 \$	2.882	1.194	779	1.404
Durchschnittliche Werbe/Umsatz-Quote	20,4 %	14,6 %	10,9 %	15,0 %
Durchschnittlicher Marktanteil in der Produktklasse in Standard Units <sup>1</sup>	2,1 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
<i>Einflußfaktoren der Muttermarke und des Wettbewerbs</i>				
Durchschnittliches Alter der Muttermarke bei Einführung (in Quartalen)	18	33	22	26
Durchschnittliche Anzahl bisheriger Line Extensions in der Produktlinie	2,8	3,4	3,5	3,3
Durchschnittliche Anzahl an NCE's in der Klasse für Monopräparate	7,5	7,5	6,6	7,2
Durchschnittliche Anzahl an NCE's in der Klasse für Kombinationspräparate	4,2	0,15	0	1,12
<i>Einflußfaktoren des Produktmanagements</i>				
Anzahl der markierten Line Extensions	16	7	0	23
Durchschnittlicher Preis im Verhältnis zum Wettbewerb	1,44	1,18	1,18	1,25
Durchschnittliche Anzahl an Produktvarianten der Line Extension	1,05	1,30	1,0	1,17
Durchschnittlicher Marktanteil der Promotionaufwendungen im Quartal <sup>2</sup>	4,6 %	4,2 %	1,8 %	3,6 %

Tab. 1: Merkmale der Stichprobe (Häufigkeiten und Mittelwerte)

<sup>1</sup> Markt enthält zusätzlich den entsprechenden Teilmarkt für Kombinationsprodukte

<sup>2</sup> Markt umfaßt nur Promotionaufwendungen der Line Extension und der Wettbewerberprodukte

Allerdings müssen wir darauf hinweisen, daß uns keine Informationen über Tagesdosen vorlagen, so daß der Tagesdosenpreis für neue Darreichungen angesichts der vielen Retard-Ausbietungen höher liegen dürfte. Für die Beurteilung der Einflußes der Preispolitik hat diese nur bedingte Vergleichbarkeit zwischen Kombinationsprodukten, neuen Darreichungen und neuen Dosierungen jedoch keine Relevanz, da wir diese für die einzelnen Produktarten getrennt ermitteln.

Die Einführung der Muttermarke beim Markteintritt der Line Extension liegt im Durchschnitt über alle untersuchten

#### 2.4 Der Umfang des Kannibalisierungseffektes

Das Ausmaß des kannibalisierten Produktlinienabsatzes im Zuge von Line

Produkte bereits 6 Jahre zurück. Die Neueinführung ist dabei i.d.R. die dritte Line Extension einer NCE. In der entsprechenden Produktklasse für Monopräparate befinden sich über den Vierjahreszeitraum durchschnittlich sieben NCEs auf dem Markt. Bei getrennter Betrachtung der Kombinationsklasse beläuft sich dieser Wert auf nur 4 NCEs. Der Preis einer Line Extension liegt in der Stichprobe rd. 25% höher als der Durchschnitt der jeweils angebotenen Wettbewerberprodukte.

Extension-Einführungen ist beachtlich (siehe Abb. 3).

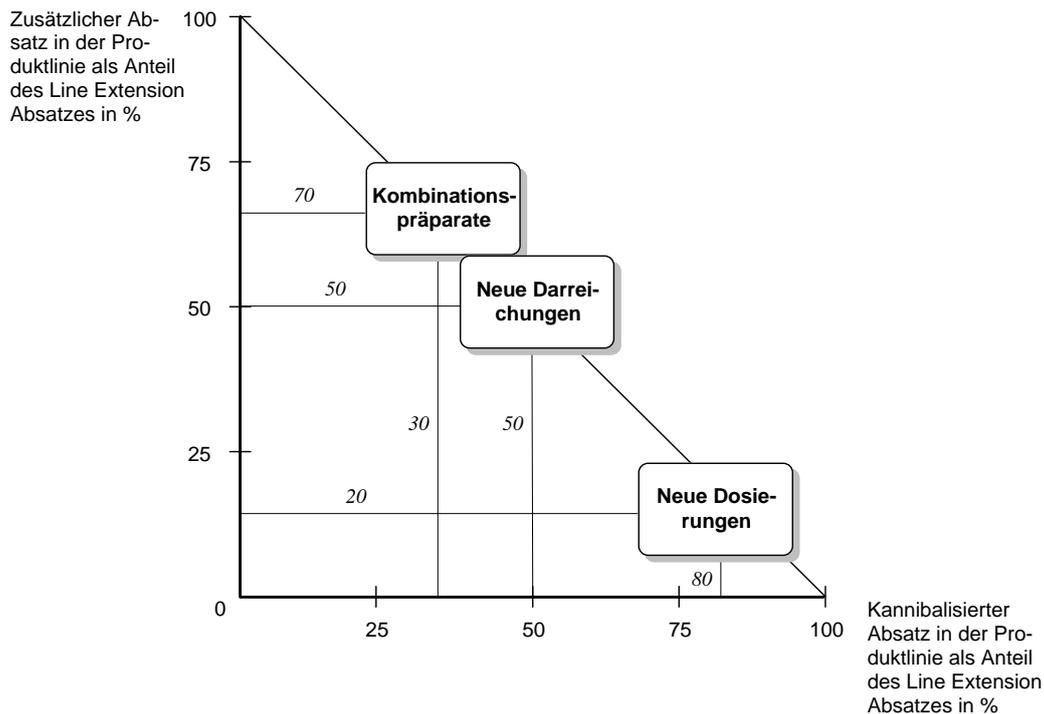


Abb. 3 : Ausmaß der Kannibalisierung in Abhängigkeit von der Art der Line Extension

Allerdings müssen wir hier nach der Art der Line Extension differenzieren. Der Umfang der Kannibalisierung sinkt in Abhängigkeit vom Innovationsgrad des Neuproduktes. So stammen nur 30% des Absatzes eines neu eingeführten Kombinationspräparates von anderen Produktvarianten der Produktlinie. Bei neuen Darreichungen erhöht sich dieser

Anteil bereits auf 50%. Neue Dosierungen kannibalisieren die älteren Produkte in der Linie sogar zu 80%! Die starke Abhängigkeit des Kannibalisierungsumfangs vom Innovationsgrad weist darauf hin, daß ein spezifisches Produktversprechen notwendig ist, um einen Markenwechsel herbeizuführen.

### 3 Empirische Erfolgsfaktoren von Line Extensions

Die Ergebnisse der statistischen Überprüfung des Marktanteilsmodells sind sehr zufriedenstellend. 78% der Marktanteilsvariation konnten anhand der erfaßten Faktoren erklärt werden. Die feh-

lenden 22% gehen auf Erfolgskriterien zurück, die wir in dieser Studie nicht gemessen haben. Jedoch erwies sich die Wirkung einiger Einflußfaktoren als nicht signifikant, d.h. der ermittelte em-

pirische Zusammenhang besitzt in diesen Fällen eine Irrtumswahrscheinlichkeit, die mehr als 5% beträgt. Wir diskutieren im folgenden die empirische Aussagekraft der signifikanten Einfluß-

### 3.1 Strategische Ausgangsvariablen

#### 3.1.1 Merkmale der Muttermarke

Ein deutlicher Einfluß auf den Marktanteil resultiert aus dem Alter der Muttermarke. Es gilt, je länger ihre Markteinführung zurückliegt, desto geringer ist der Marktanteil. Der Zusammenhang ist dabei nicht-linear. Die negative Wirkung verstärkt sich mit zunehmendem Alter. Wird eine Line Extension bspw. erst 4 Jahre nach Einführung der Muttermarke auf den Markt gebracht, so beträgt ihr erwarteter Marktanteil weniger als 50% des Marktanteils, der bei einer Einführung 2 Jahre früher realisiert worden wäre.

#### 3.1.2 Wettbewerbsbezogene Charakteristika

Die Anzahl der in einem Produktmarkt für Monopräparate verfügbaren NCEs hat keinen negativen Effekt, wie man erwarten würde. Dagegen konnten wir in den Märkten für Kombinationsprodukte einen geringen positiven Effekt auf den Marktanteil feststellen. Offensichtlich profitieren Wettbewerber mit

faktoren und differenzieren bezüglich der beeinflussbaren Steuerungsgrößen des Produktmanagements nach dem Innovationsgrad der Line Extension.

Überraschend hat die Anzahl der Line Extensions in einer Produktlinie keinen Effekt auf den Absatz. So nahmen wir an, daß die Häufigkeit, mit der bereits Erweiterungen einer Produktlinie auf dem Markt angeboten werden, eher zu einem Abschlag für den erreichbaren Marktanteil führen würde. Denn viele Line Extensions in einer Produktlinie können zur Verwässerung des Produktimages beitragen und bedienen tendenziell immer kleinere Bedarfssegmente.

einem neuen Kombinationspräparat von der Anzahl der im Markt bereits befindlichen Kombinationspräparate. Dieser auf den ersten Blick vielleicht kontraintuitive Zusammenhang läßt sich bei näherem Hinsehen durchaus plausibel erklären. Während die Märkte für Monopräparate bereits über einen gewissen

Reifegrad mit entsprechendem Produkt- und Anwendungswissen in der Ärzteschaft verfügen, existieren in den betrachteten Kombinationsmärkten häufig kaum Produktalternativen. Die Kombinationsmärkte für Ca-Antagonisten und ACE Hemmer standen zwischen 1987

und 1997 am Anfang ihrer Entwicklung. Die Verfügbarkeit weiterer Produktalternativen hat hier noch einen katalysierenden Einfluß, der die Diffusion von Kombinationsprodukten insgesamt beschleunigt.

## 3.2 Instrumente des Produktmanagements

### 3.2.1 Markenstrategie

Die Markierung als strategische Option der Produktneueinführung weist unter den beeinflussbaren Faktoren des Produktmanagements eine überaus starke Wirkung auf. Wird das Neuprodukt mit einem Markennamen versehen, so kann der Marktanteil annähernd um das 2,5-fache gesteigert werden. Allerdings müssen wir diese Aussage auf neue Darreichungen beschränken, denn nur hier lag die für die Schätzung des Ef-

fekts notwendige Variation in den Daten vor. Die Kombinationsprodukte waren alle mit einem Markennamen versehen. Bei den neuen Dosierungen hatten wir keine markierte Einführung in der Stichprobe. Wir können auch hier grundsätzlich die Wirkung einer Markenstrategie annehmen, ohne die Variation im empirischen Material läßt sie sich jedoch nicht bestimmen.

### 3.2.2 Instrumente für Kombinationspräparate

Die Wirkung der Marketing-Instrumente auf den Absatz läßt sich sehr schön in Form von Elastizitäten darstellen. Dabei wird z.B. die Veränderung des Preises oder der Promotioausgaben in einer Periode mit der dadurch hervorgerufenen Veränderung des Absatzes, in unserem Fall des Marktanteils, verglichen. Allerdings ist ein Ver-

gleich der absoluten Differenzen wenig aussagekräftig, weshalb die Veränderungen relativ in Prozent angegeben werden. Elastizitäten über 1 bedeuten, daß die Wirkung eines Instruments stärker ist als der Impuls. Eine Preiselastizität von -2 würde somit bedeuten, daß die Senkung des Preises um 10% zu einer 20%-igen Steigerung (deshalb ein

negatives Vorzeichen) des Marktanteils führte.

Die empirisch ermittelte Preiselastizität für Kombinationsprodukte ist mit  $-5,8$  außergewöhnlich hoch für die Pharmabranche. Die abgestimmte und medizinisch geprüfte Kombination von zwei Wirkstoffen stellt ein besonderes Produktversprechen dar und liefert dem Arzt einen Qualitätsvorteil in der Behandlung der Patienten, die von dieser Wirkstoffverbindung spürbar profitieren. Eine Preisprämie für den Benefit ist somit nicht von der Hand zu weisen und schlägt sich auch im deutlich höheren Durchschnittspreis für Kombinationspräparate empirisch nieder. Nur reagieren Ärzte angesichts des zunehmenden Drucks von seiten der Krankenkassen und des Staates auf Preisunterschiede unter den Kombinationsalternativen offensichtlich sehr preissensibel. Dieses Erkenntnis geht konform mit Ergebnissen über das Verschreibungsverhalten von Ärzten in den letzten Jahren. Unter den vielfältigen regulativen Eingriffen in die Strukturen des Gesundheitssystems litten die hochinnovativen und vergleichsweise teuren Spezialtherapien oftmals am meisten (vgl. z.B. die Arzneiverordnungsreporte der letzten Jahre in Deutschland).

Der Einsatz des Außendienstes und die Werbung in Print- oder sonstigen Medien führen ebenfalls zu einer deutlichen Absatzsteigerung bei Kombinationspräparaten, die höher als bei den anderen beiden Line Extension-Formen ist. Dies war zu erwarten, da der Außendienst als eindeutig dominierendes kommunikationspolitisches Instrument eine besondere Rolle in der Information von Ärzten über neue medikamentöse Therapiealternativen einnimmt. Der Aufklärungsbedarf und damit die potentielle Informationsnachfrage durch den Arzt steigt mit dem Innovationsgrad. Auch darf der Wunsch nach Abwechslung und für den Verordner brauchbaren neuen Informationen bei 2-3 Außendienstbesuchen pro Tag nicht vernachlässigt werden.

Promotionmaßnahmen weisen erwartungsgemäß auch einen verzögerten Effekt aus dem Vorquartal auf. Die durchschnittliche Wirkung der Vertriebsanstrengungen aus beiden Quartalen beträgt in der Elastizität ausgedrückt  $0,224$ . Aus der Theorie weiß man, daß die gewinnoptimale Werbe/Umsatz-Quote der Werbeelastizität entsprechen muß. Wenn der Markt mit einer durchschnittlichen Elastizität von  $0,224$  reagiert, dann würde dies eine Wer-

be/Umsatz-Quote von 22,4% für Kombinationspräparate implizieren. Tatsächlich haben wir als Durchschnittswert über alle 16 untersuchten Produkte eine Quote in Höhe von 20,4%, also knapp 10% unter dem gewinnmaximalen Niveau ermittelt (vgl. nochmals Tab. 1). Dies darf als Indiz dafür gewertet werden, daß die untersuchten Pharmaunternehmen ihren Markt ganz gut verstehen und Marketingressourcen annähernd effizient einsetzen. Für das einzelne Unternehmen mögen sich hier allerdings

deutliche Abweichungen ergeben, die Effizienzunterschiede zwischen den Unternehmen widerspiegeln.

Die produktpolitische Breite, mit der Kombinationspräparate angeboten werden, hat keinen Einfluß auf den Marktanteil. Allerdings weisen die Daten für diese Line Extension Form kaum eine Variation auf. Nur bei zwei Präparaten wurde nach einigen Jahren eine weitere Wirkstärke eingeführt.

### 3.2.3 Instrumente für neue Darreichungsformen

Unter den erfaßten neuen Darreichungen gibt es dagegen deutlich mehr Variation in der Variantenvielfalt, die auch eine Wirkung auf den Marktanteil aufweist. Der Effekt ist ausgeprägt, wird jedoch mit zunehmendem Variantenreichtum relativ kleiner. Wenn neue Darreichungen in einer größeren Wirkstärkenbreite angeboten werden, hat dies somit eine nicht zu vernachlässigende Stärkung des Marktanteils zur Folge.

Wie bei den Kombinationsprodukten existiert auch ein Effekt, der aus den Absatzanstrengungen des Außendienstes resultiert. Die Wirkung ist dabei e-

benfalls auf zwei Quartale verteilt, deren durchschnittliche Elastizität 0,149 beträgt. Als gewinnoptimale Außendienst/Umsatz-Quote resultieren damit 14,9%. Die durchschnittliche Quote beläuft sich im Datensatz auf 14,6%, d.h. es liegt eine Abweichung von nur 2% oder 0,3%-Punkten vor. Offenbar ist man hier noch effizienter im Einsatz des Außendienstes als bei Kombinationsprodukten.

Für die Preiselastizität konnte kein signifikanter Wert gemessen werden. Der Koeffizient besitzt erwartungsgemäß ein negatives Vorzeichen, ist aber nahezu Null. Eine ausgeprägte Preissensitivität für neue Darreichungen wie bei

den Kombinationspräparaten liegt of-

fenbar nicht vor.

### 3.2.4 Instrumente für neue Dosierungen

Der Preis ist dagegen das einzige Marketing-Instrument, das bei neuen Dosierungen Wirkung zeigt, wenn auch nicht in dem Ausmaß wie für Kombinationsprodukte. Die Elastizität in Höhe von  $-1,5$  ist überproportional. Promotionmaßnahmen haben keinen Einfluß auf die Marktanteilsentwicklung bei neuen Dosierungen. Hier wird auch deutlich weniger geworben (siehe Tab.1). Allerdings müssen wir an dieser Stelle kritisch fragen, inwieweit sich die Angaben aus dem Ärztepanel tatsächlich einer einzelnen Wirkstärke zuordnen lassen. Der Neuigkeitsgrad einer neuen Dosierung ist u.E. nur selten so groß, als

daß es sich lohnen würde, mit massivem Außendienstinsatz diese bei den Ärzten zu bewerben. Man liefere Gefahr, seine Glaubwürdigkeit als seriöses Pharmaunternehmen zu verlieren, wenn in Gesprächen mit dem Arzt zwanghaft Produktvorteile herbeigeredet würden.

Eine Variantendifferenzierung bei neuen Dosierungen gibt es nach unserer Definition nicht, da die Wirkstärke die Zählereinheit der entsprechenden Variablen im Marktanteilsmodell darstellt. Somit kann auch kein produktpolitischer Absatzeffekt gemessen werden.

## 4 Welcher Marktanteil ist erreichbar?

Welche Marktanteilsverschiebungen resultieren können, wenn die identifizierten Erfolgsfaktoren verändert werden, zeigt Tab. 2. Wir gehen hier von einem Basisszenario aus, wie es in der ersten Spalte dargestellt ist. Aus didaktischen Gründen setzen wir den Marktanteil auf 1%. Die Wirkung auf den Marktanteil, die durch die Veränderungen der strategischen Ausgangsvariablen und Instru-

mente des Produktmanagements bedingt ist, kann somit direkt als Multiplikator abgelesen werden.

	Simulierter Marktanteil in % ( <i>Marktanteil</i> im <i>Basisszenario</i> = 1 %)				
	<b>Basisszenario</b>	<b>Simulation</b>	<b>Kombination</b>	<b>Darreichung</b>	<b>Dosierung</b>
Markierung der Line Extension	nein	ja	-	2,44	-
Alter der Muttermarke in Jahren	4	3	1,41	1,41	1,41
Anzahl der NCE's in der Klasse für Kombinationspräparate	2	3	1,16	-	-
Preis pro Standard Unit in \$ <sup>1</sup>	0,50	0,45	1,58	-	1,15
Promotionaufwendungen im Quartal in Tsd. \$ <sup>1</sup>	350	500	1,07	1,06	-
Promotionaufwendungen im vorherigen Quartal in Tsd. \$ <sup>1</sup>	350	500	1,12	1,07	-
Anzahl der Produktvarianten der Line Extension	1	2	-	2,36	-
Kumulierter Marktanteil bei zeitgleichen Änderung von Preis + Promotionausgaben und einem <i>Ausgangsmarktanteil</i> von 5%			9,5	5,7	5,8

Tab. 2: *Marktanteilssimulation*<sup>1</sup> Annahme: Wettbewerb reagiert nicht

Der Effekt einer zeitgleichen Veränderung der Einflußgrößen ist nicht-linear, d.h. die isolierten Marktanteilsänderun-

gen der einzelnen Parameter werden nicht aufsummiert, sondern miteinander multipliziert.

#### 4.1 Die strategische Bedeutung des richtigen Timing

Die Simulationsergebnisse sind in Tab. 2 wiederum nach den Arten der Line Extension getrennt. Man sieht hier sehr deutlich, daß mit einer nur ein Jahr jüngeren Muttermarke bereits Marktanteilsgewinne in Höhe von 41% zu realisieren sind. Dies läßt auf die Bedeutung des Timing einer Line Extension schließen. Nun kann die Einführung der Muttermarke nicht mehr nachträglich zurückdatiert werden. Die Erkenntnis aus den empirischen Daten sollte jedoch vor allem in strategischer Hinsicht berücksichtigt werden, wenn es darum geht, das produktpolitische Programm für die gesamte Angebotspalette eines Unternehmens mittel- bis langfristig zu planen.

Von strategischer Dimension ist auch die Entscheidung über die Reihenfolge des Markteintritts mit einem Kombinationspräparat. Hier lohnt es sich, als late follower in das entsprechende Teilsegment einzusteigen. Man beachte, daß für die Marktanteilsberechnung der Kombinationspräparate Mono- und Kombinationsklasse herangezogen wurden. Die Marktanteilsgewinne spiegeln somit in einem gewissen Ausmaß die Substitution der Monopräparate durch ihre kombinierten Formen wider. Der Markt muß jedoch mit erheblich mehr Aufwand als z.B. für neue Darreichungsformen erst geöffnet werden, wodurch die Strategie des late follower an Reiz gewinnt.

#### 4.2 Marketing-Effizienz

Bei den Simulationsergebnissen für Kombinationspräparate offenbart sich der große Einfluß der (relativen) Preisstellung. Eine Senkung des Preises um nur 5 Cents (ohne Reaktion des Wett-

bewerbs) führt bereits zu einer Marktanteilssteigerung um 58%. Das ist mit Abstand der stärkste Effekt unter den Erfolgsfaktoren für Kombinationsprodukte. Das Produktmanagement sollte dem

Pricing bei der Einführung von Kombinationsalternativen in Zukunft somit eine besondere Aufmerksamkeit schenken. Eine 40%ige Steigerung der Promotionausgaben pro Quartal führt dagegen zu einem geringeren Anstieg des Marktanteils in Höhe von ungefähr 20%. Man beachte dabei, daß die Wirkung über zwei Quartale verteilt ist. In der Tab. 2 sind somit die Marktanteilswirkungen des aktuellen Quartals von 1,07 und des vorhergehenden Quartals von 1,12 miteinander zu multiplizieren. Wir hatten darüber hinaus bereits festgestellt, das die durchschnittliche Werbe/Umsatz-Quote der Unternehmen zwischen 1987 und 1997 ungefähr 10% unter der gewinnoptimalen Quote auf Basis der Elastizitätsschätzungen liegt. Hier existieren offensichtlich noch Potentiale im Außendienstesinsatz, die gewinnsteigernd ausgeschöpft werden können. Allerdings lassen sich solche Effizienzreserven nicht einfach nur mit einer schlichten Erhöhung der Promotionausgaben erschließen. Eine individuelle Anpassung an den Markt und die Unternehmensressourcen ist in jedem Fall notwendig.

Die relative Steigerung der Promotionausgaben in Höhe von 40% führt bei neuen Darreichungen zu einem klei-

ren Marktanteilswachstum von 13%, wiederum kombiniert aus der über zwei Quartale verteilten Wirkung Die Außendiensteffizienz am Markt ist somit geringer als bei Kombinationsprodukten. Unter Ertragsgesichtspunkten sollten auch die Promotionausgaben im Verhältnis zum Umsatz geringer sein. Wir hatten in diesem Zusammenhang bereits auf die Nähe zum Gewinnoptimum hingewiesen, die die untersuchten Unternehmen in der Vergangenheit im Durchschnitt erreicht haben. Dagegen macht sich die Variantenbreite in ihrer Wirkung deutlich bemerkbar. Das Angebot von nur einer weiteren Wirkstärke führt zu einem gestiegenen Marktanteil, der mehr als doppelt so hoch ist wie vorher. Der Marktanteil bezieht in seiner Berechnung natürlich den Absatz dieser zweiten Produktvariante mit ein. Jedoch werden diese Absätze nicht nur einfach addiert. Es liegt vielmehr ein synergetischer Effekt vor.

Eine ähnlich hohe Bedeutung für den Absatz besitzt die Markierung. Der Marktanteil ist bei markierten Produkten um das annähernd 2,5fache höher. Das Branding von Neuprodukten ist eines der ältesten Kernaufgaben des Produktmanagements. Hier zeigt sich, daß auch in der Pharmaindustrie Marken-

konzepte ihren Stellenwert haben. Die Unterschiede zu den klassischen Konsumgütermärkten mit ihrem starken Markenwettbewerb, der heute in weiten Teilen über Imagedimensionen ausgetragen wird, sind nach wie vor groß. Jedoch betrifft dies nur die Anwendungsbedingungen einer strategischen Markenführung, die im Kern branchenunabhängig die gleichen Anforderungen stellt. Sollen neue Darreichungen als produktpolitische Chance zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswachstums genutzt werden, so ist eine abgestimmte und integrierte Planung im Vorfeld der Einführung notwendig, die vor allem das Produktmanagement, die Produktentwicklung und die strategische Führung miteinbezieht. Denn ein Markenkonzept muß immer auch auf eine ausreichende Produktsubstanz zurückgreifen können und den Fit mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens herstellen. Leere Produktversprechen können dagegen einen Bumerangeffekt auslösen mit unangenehmen

Konsequenzen für andere Produkte im Programm des Unternehmens.

Bei den neuen Dosierungen ist im wesentlichen der Preis die Stellgröße, mit welcher der Absatz beeinflusst werden kann. Hier führt die Senkung des Preises um 10% zu einer Marktanteilssteigerung um 15%. Die Preisstellung sollte damit im Vorfeld einer Neueinführung im Zentrum stehen.

Insgesamt zeichnen die empirischen Befunde ein deutliches Bild von der abnehmenden Wirkung der Marketinginstrumente für Line Extensions mit geringerem Innovationsgrad (siehe Abb. 4). Für eine neue Darreichungsform muß z.B. 50% mehr über den Außendienst geworben werden, um die gleiche Marktanteilssteigerung wie für Kombinationspräparate zu erreichen. Die Effizienz der Marketingmaßnahmen steigt mit dem Neuigkeitsgrad des Produktversprechens.

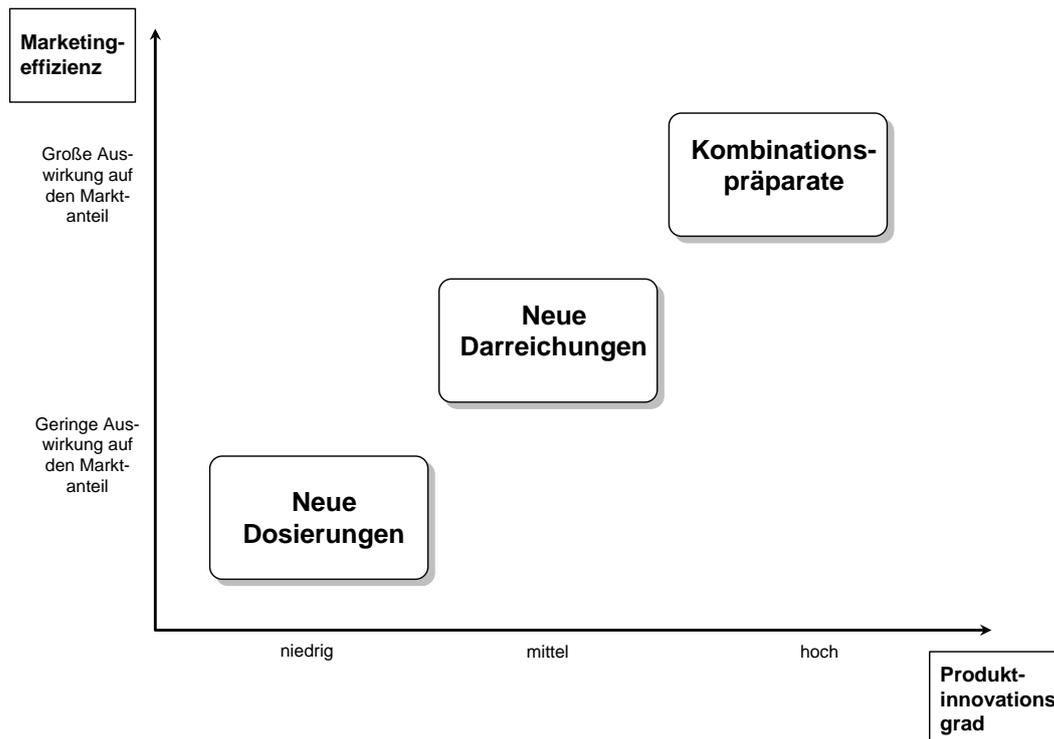


Abb. 4: Unterschiede in der Marketingeffizienz in Abhängigkeit von der Art der Line Extension

## 5 Schwerpunkte des Managements von Line Extensions

Die Ergebnisse machen deutlich, mit welchen Mitteln sich der um Kannibalisierungseffekte bereinigte Marktanteil für Line Extensions erhöhen läßt. Dabei muß klar zwischen den Formen einer Line Extension differenziert werden. Timing Aspekte spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Line Extensions für ältere Wirkstoffe in einer Produktklasse haben es schwerer, sich am Markt unter sonst gleichen Bedingungen durchzusetzen. Selbstverständlich kann dieser Nachteil durch andere Ent-

scheidungen im Produktmanagement kompensiert werden. Auch wenn wir Produktrelaunches in der Analyse nicht weiter betrachtet haben, so kann doch das Beispiel der über 30 Jahre alten Marke Isoptin dies gut dokumentieren. Im Jahre 1989 wurde die 120 mg Retardform des Ca-Antagonisten mit einer verbesserten Galenik auf den Markt gebracht. Außerdem wählte man mit Isoptin KHK retard einen Markennamen, der den Bezug zur eingeführten Marke erhielt sowie auf die besondere Darrei-

chungsform und Indikationspositionierung hinwies. Die starken Absatzzugewinne in den Folgejahren belegen den Erfolg dieser Maßnahmen. Wir glauben, daß die Markierung selbst im Umfeld eines Relaunch einen großen Einfluß auf die Absatzentwicklung nimmt. Umso mehr sollte dies für die innovativeren Line Extensions älterer Marken sein.

Wir können außerdem festhalten, daß der Erfolg von Line Extensions von Instrumenten abhängt, die in einem nicht unerheblichen Ausmaß durch die Unternehmen gesteuert werden können. Promotionaktivitäten haben zweifelsohne ihre Bedeutung für Line Extensions. Darüber hinaus zeigen unsere Ergebnisse, daß Preisentscheidungen in Zukunft

eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Ärzte beachten bei Neueinführungen offensichtlich genau die relative Preisstellung zum Wettbewerb. Des weiteren ergeben sich große Absatzpotentiale durch die Einbindung der Line Extension in ein integriertes Markenkonzept. Eine Ausdehnung der Variantenbreite kann hier zusätzliche synergetische Wirkungen entfalten. Der Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix muß jedoch nach der Art der Line Extension differenziert beurteilt werden. Als einfache Regel gilt, je höher der Innovationsgrad einer Produktentwicklung ist, desto höher ist auch die Produktivität der eingesetzten Marketing-Instrumente.

## **Literaturhinweise**

*Aaker, D. A. (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York.*

*Bauer, H. H./Fischer, M. (1998): Drug Life Cycles in the Pharmaceutical Industry, Empirical Detection and Consequences for R&D Profitability, Arbeitspapier Nr. 126 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim.*

*Rangaswamy, A./Burke, R. R./Oliva, T. A. (1993): Brand Equity and the Extendibility of Brand Names, in: International Journal of Research in Marketing, 10, S. 61-75.*

*Reddy, S. K./Holak, S. L./Bhat, S. (1994): To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions, in: Journal of Marketing Research, 31, S. 243-262.*